

Inhaltsverzeichnis

1	Was Sie in diesem Buch erwartet	10
1.1	Warum es sich lohnt, den Weg zu rationalen Analysen und Entscheidungen genau zu kennen	10
	≡ Privat	10
	≡ Im Unternehmen	11
	≡ In Politik und Gesellschaft	12
	≡ Weshalb auch Tools in diesem Buch ein Thema sind	13
	≡ Es geht um systematisches Denken ...	14
	≡ ... und das betrifft uns alle	15
1.2	Überblick	16
	≡ Lesepfade	18
1.3	Begriffe, die immer wieder auftauchen werden	18
2	Die grundlegenden Denkschritte	20
2.1	Was sind „grundlegende Denkschritte“?	20
	≡ Die Bewältigung von Problemen in Unternehmen	20
	≡ Gesellschaftspolitische Problemstellungen	24
	≡ Unsere alltäglichen Denkschritte	26
2.2	Was den grundlegenden Denkschritten gemeinsam ist	27
	≡ Ein kleiner Ausflug in die Lernpsychologie	28
	≡ Gesunder Menschenverstand	29
	≡ Denken ist subjektiv	30
2.3	Grundlegende Denkschritte – Das Wichtigste in Kürze	32
3	Vielfalt bewältigen durch Klassifizieren	34
3.1	Die Grundidee beim Klassifizieren	34
	≡ Problematisch und hilfreich zugleich: Schubladendenken	34
	≡ Probleme beim Klassifizieren	36
	≡ Objekte eingrenzen und zielgerichtet gruppieren	38

3.2 Merkmale und ihre Besonderheiten	40
≡ Nicht jedes Merkmal gilt immer: Objektbezogene und kontextabhängige Merkmale	40
≡ In der Regel subjektiv: Abgeleitete Merkmale	42
≡ Gar nicht so eindeutig: Die Arbeit mit Werteskalen	47
≡ Beispiel: Die Ausprägungen des Merkmals „Rolle“	48
≡ Hilfsmittel in der Praxis: Grobe Werteskalen	49
3.3 Objekte durch Merkmale eingrenzen	52
≡ Nicht verwechseln: Was voneinander abhängig oder unabhängig ist	52
≡ Die Kunst der Zergliederung: Wie man die Hierarchie von Merkmalen einschätzt	54
≡ Hier wird's kompliziert: Wenn es für Merkmale keine verbindlichen Festlegungen gibt	57
3.4 Objekte zielgerichtet gruppieren	60
≡ Hat Einfluss aufs Ergebnis: Die Zielsetzung	60
≡ Die richtige Gruppierung: Vollständig und überschneidungsfrei	61
≡ Beachtenswert: Die nichtbeachteten Merkmale	63
≡ Beispiel Milchaufschäumer: Produktanforderungen in der Entwicklung	64
≡ Beispiel Risikoabschätzung: Subjektives wirkt objektiv	68
3.5 Unterstützende Tools aus der Unternehmenswelt	71
3.6 Klassifizieren – Das Wichtigste in Kürze	71

4 Übersicht schaffen durch Ordnen	74
4.1 Ordnung ist das halbe Leben	74
≡ Ordnung ist nicht immer logisch. Und nicht auf Anhieb nachvollziehbar.	76
≡ Ein Fahrplan für die nächsten Abschnitte	81
4.2 Ordnung erzeugen durch ordnende Merkmale	82
≡ Das Ziel entscheidet. Das macht es nicht immer einfach.	83
≡ Allgemeine Regeln beim Ordnen von Objekten	84
≡ Nicht jede Regel taugt als ordnende Regel	86
≡ Wer glaubt, dass man mit ordnenden „Zahlen“ immer rechnen kann, der verrechnet sich	87
≡ Tools, bei denen man wirklich rechnen muss: Wo ist der Haken?	91

≡ Merkmale, mit denen man immer rechnen kann	93
≡ Ordnende Merkmale aus dem Alltag: Manchmal wird's ein wenig komplizierter	96
4.3 Merkmalsprofile: Wenn nicht nur ein Merkmal wichtig ist	102
4.4 Rangordnungen mit mehreren Merkmalen	105
≡ Aggregieren von Merkmalen: Ist das möglich?	105
≡ Die Macht der individuellen Bewertung: Eine Intervallskala erzeugen	108
≡ Gilt nur, wenn die Voraussetzungen stimmen: Der additive Rechenansatz	112
≡ Nicht ganz einfach: Gewichtungsfaktoren ermitteln	113
≡ Und das Ganze heißt: Nutzwertanalyse	115
≡ Die Kluft: Theoretischer Anspruch und praktische Umsetzung	117
≡ Wo die Nutzwertanalyse wegen Unsicherheiten versagt: Kommen Szenarien ins Spiel	119
4.5 Unterstützende Tools aus der Unternehmenswelt	122
4.6 Ordnen – Das Wichtigste in Kürze	123

5 Die Kenntnis von Zusammenhängen macht uns handlungsfähig	126
5.1 Alles hat seine Ursache(n)	127
≡ Zusammenhänge erkennen: Schwieriger, als man denkt	128
≡ Zusammenhänge klären: Drei Fragenkomplexe	131
5.2 Die zu betrachtenden Zusammenhänge eingrenzen	131
≡ Überlegungen zu Objekten greifen meist zu kurz: Zu betrachten ist das System	131
≡ Jedes System hat seine Grenzen: Wo, ist Definitionssache	133
≡ Nicht jeder Zusammenhang ist ein Wirkzusammenhang: Die Korrelation	138
≡ Korrelation im psychosozialen Umfeld: Ein empirisches Problem	140
5.3 Kausalketten analysieren	141
≡ Die Logik von Kausalketten: Ein trügerisches Ding	141
≡ Ursachenforschung: Systematische Detektivarbeit	145
≡ Ursachensuche: In Breite und Tiefe	148
≡ Wer handeln will: Muss die Auswirkungen abschätzen	152

≡ Auswirkungen in Unternehmen analysieren: Wo Balanced Scorecard und Strategy Map an ihre Grenzen stoßen	154
≡ Menschen kann man nicht steuern: Grenzen der Beschreibung durch Kausalketten	158
5.4 Komplexe Wirkzusammenhänge erfassen	160
≡ Wenn die Wirkung einer Ursache auf die Ursache zurückwirkt	160
≡ Komplexität heißt: Geprägt durch Rückkopplungen	162
≡ Bei Wirkzusammenhängen zu bedenken: Der „weiche“ Faktor Mensch	167
≡ Fundamentale Muster: In allen Systemen gibt es ähnliche Strukturen	169
≡ Hochkomplexe Wirkgefüge: Kaum zu verstehen, kaum zu beschreiben	171
≡ Manchmal simpel, manchmal unendlich diffizil: Völlig „unberechenbare“ Systeme	174
5.5 Unterstützende Tools aus der Unternehmenswelt	176
5.6 Zusammenhänge erkennen – Das Wichtigste in Kürze	177

6 Was unseren grundlegenden Denkschritten Grenzen setzt . . . 181

6.1 Von Denkschritten zu gedanklichen Modellen	181
≡ Grundlegende Denkschritte: Führen zu verkürzten gedanklichen Repräsentationen	181
≡ Gedankliche Repräsentationen: Sind Modelle und nicht mit der Realität zu verwechseln	183
6.2 Modelle haben ihre Grenzen	185
≡ Einschränkende Rückkopplung: Unsere Denkschritte und mentalen Modelle	185
≡ Der Makel beim Schlüsse ziehen: Sie sind nur so exakt wie das Modell	186
6.3 Modelle – Das Wichtigste in Kürze	189

7 Versteckte Beeinflussung und Irreführung 191

≡ Irreführung durch handwerkliche Fehler	192
≡ Manipulation durch Auswahl der dargestellten Größen	193
≡ Manipulation durch Art der Darstellung der Daten	195
≡ Seien Sie wachsam!	197

8 Steckbriefe ausgewählter Denkwerkzeuge	199
8.1 5-Why-Methode	200
8.2 Balanced Scorecard	202
8.3 Erwartungsnutzenanalyse	205
8.4 Fischgrätendiagramm	208
8.5 Gegenwartsbaum	209
8.6 Kraftfeldanalyse	211
8.7 Nutzwertanalyse	213
8.8 Pareto-Analyse	216
8.9 PMI-Methode	219
8.10 Portfolioanalyse	222
8.11 Priorisierungsraster	225
8.12 Risikoanalyse	227
8.13 Stärken-Schwächen-Profil	229
8.14 SWOT-Analyse	231
8.15 Wirkungsgraph	234
Endnoten	238
Literatur	242
Stichwortverzeichnis	244